

寄稿 バリューチェーン・サプライチェーンの構築と商社ビジネス

(社名五十音順)

輸入繊維製品におけるサプライチェーンの構築と将来像



山内 秀樹 (やまうち ひでき)
住金物産株式会社
SCM・事業開発部長

住金物産繊維カンパニーは、大手アパレル、SPA (Speciality store retailer of Private level Apparel: 製造小売り) 等向けの素材の選択、調達から企画、生産、物流、販売までの一貫した自社ネットワークを有し、ソリューション機能を合わせ持った「メーカー型商社」という新たなカテゴリーに取り組んでいる。現在のバリューチェーンを構築するまでにはさまざまな試行錯誤を繰り返してきた。

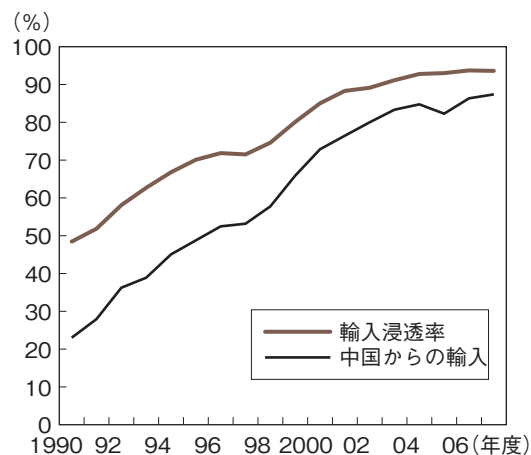
輸入の増大と消費者ニーズの多様化

図1は日本で販売されている繊維製品のうち輸入製品の占める割合と、中国からの輸入製品の割合を数量ベースで示したものである。1990年には国内生産と輸入の割合がほぼ半々であったが、2007年には輸入浸透率が94%を超え、中国製品では87%超というデータが示すとおり極端な輸入依存となっている。

背景には国内における原材料と人件費の高騰

があるが、同時にこの間に大きな市場の変化も起きている。消費者ニーズの多様化である。消費者が数多くの雑誌やテレビ等の媒体を通してファッションに関するより多くの情報を得られるようになり、嗜好やライフスタイルの多様化が進むと、消費動向の予想がますます難しくなってきた。そこで、移り気な消費者にアピールする商品をタイムリーに供給することが必須となった。従来より短サイクル小ロットによる海外生産という難題をこなす高効率バリューチェーンの構築と、素材調達、生産から物流、販売に至るまでの全体最適をめざすサプライチェーンマネジメント (SCM) の必要性が強く認識されるようになった。

図1 日本の繊維製品の数量ベース輸入浸透率



(注) 外衣、下着、補正着、寝着類、乳児用の合計
(出所) 経済産業省「繊維統計」、財務省「通関統計」より作成

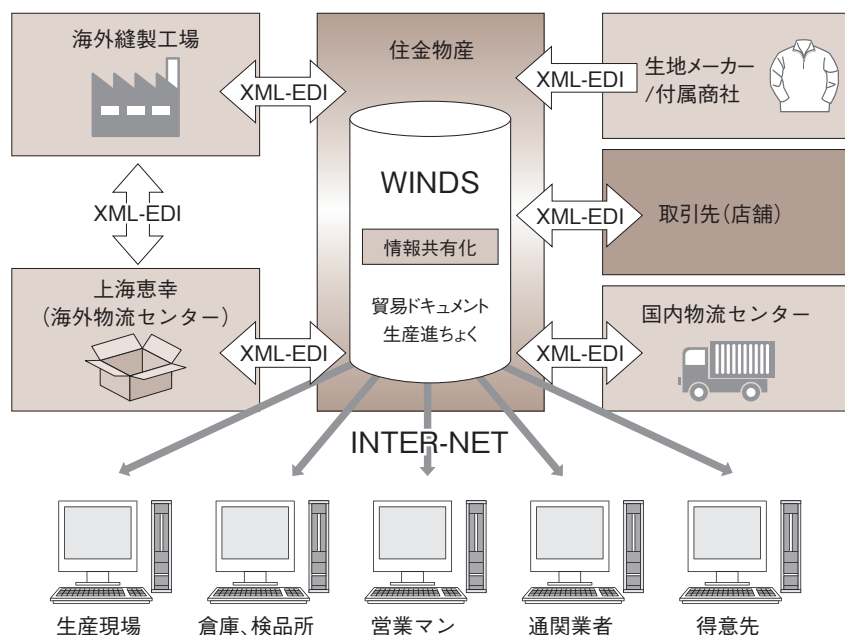
当社繊維カンパニーのサプライチェーン

アパレル各社、SPA、および小売企業等へのOEM（相手先ブランド製造）を主体とし、多岐にわたる製品分野を扱う当社のビジネスモデルにおいて、画一的な生産プロセスは存在しない。素材調達先は数カ国にわたり、縫製プロセスでも中国、ベトナムなど15カ所の自社工場と300カ所以上の契約工場を駆使しながら、年間1億点以上の製品を生産している。端的に言えば、同じ仕様の製品の追加生産はほとんどない新規商材の連続であり、品質や納期の管理は従来以上に重要な要素となっている。当社では生産地の中国に生産・品質管理の専門部署を設けている。上海では170名以上の現地スタッフが日本にいる営業スタッフと連絡を密に取り合いながら、現地工場に対しての、ち密な管理を行っている。また上海、青島、天津などの出荷港には自社の検品センターを有し、出荷前に検針、検

品、物流加工などの作業を行い、当社の品質を担保する重要な役割を担っている。

国をまたいでこれらの機能を有機的に結び付けるために重要なのが、ITによる情報の共有化である。当社では図2に示すウィンズ（WINDS：Worldwide Information Network & Document System）という独自のシステムを開発し、受発注情報管理から、生地付属発注、生産進ちょく管理、為替管理、貿易管理、物流情報管理、評価残管理などを行っている。このシステムは当社の営業スタッフ以外にも現地生産管理スタッフ、検品物流センター、海外の工場、生地付属メーカー、通関業者、そしてアパレル顧客にも公開しており、情報を見るだけでなく、必要に応じて情報を入力することで精度の高い情報共有を可能にしている。このプラットフォームのおかげでサプライチェーンの可視化ができると同時にボトルネックの把握も可能となる。

図2 ウィンズによるITシステム



市場の要請とSCMの高度化

前述のとおり多様化する消費者ニーズや消費の低迷などの要因により、アパレル商品の建値（プロパー）消化率は顕著に低下する傾向にあり、アパレル企業の利益を圧迫する主要因となっている。そのため短納期に対応できるサプライチェーンの体制や、過剰な在庫を持たない生産数量の最適化の仕組みが不可欠となっている。一方で物流コストを抑えるためのさまざまな方策も求められている。消費者に高いバリューおよび満足度を提供することで、サプライチェーンが唯一、継続的に潤うという構造である。このため下記のようなさらなるサプライチェーンの高度化の施策を行っている。

①中国輸出前の店舗配分と事前出荷情報（ASN）

従来のように契約単位の大ロットで日本国内に輸入し、国内の物流センターで各店舗向けの仕分けを行うとコスト増になるばかりではなく、同じ曜日に作業が集中する傾向がありボトルネックの要因となる。上記のウィンズ（ITシステム）に配分指示機能を持たせ、日本からの指示に基づき、中国国内で出荷前に店舗配分を行い、ASNデータを生成することでコスト減、納期短縮につなげる。

②コンソリデーションの促進

中国内に物流センターを持つことで貨物を集約させ、コンソリデーションを促進する。今までどおり先着順に中国から出荷する手法ではなく、ウィンズによる工場出荷予定情報と日本での納期情報を加味し、待機させる貨物なども考慮しながら最大限のコンソリデーションを計画

する。

③環境に配慮した物流手法

配分された各商品の最終消費地である店舗の所在地を知ることで、その店舗にできるだけ近い港への輸送を行うことができ、到着後の日本でのトラック輸送などによるCO₂の排出が抑えられる。同じ仕向け港への異なる種類の貨物も積極的にコンソリデーションを行うことで、さらに物流効率もアップし、CO₂排出も抑制される。またウィンズは単位当たりのCO₂排出情報をマスターとして持っていることで、各契約単位での国際国内物流におけるCO₂排出量を知ることが可能となり、各商品ごとのカーボンフットプリントの応用へと展開できる。

商品がリードする全体最適システム

消費者ニーズの多様化や、消費マインドの低迷はこのまま続くと思われ、低下している業界の生産性を高めるためには消費者の動向に対してアジル（俊敏）に対応する川上の仕組みが不可欠となる。そこでバリューチェーン／サプライチェーンの高度化と仕入先や顧客企業等も巻き込んだコラボレーションの推進が最優先の課題であると認識している。今後、さらにグローバル化が加速する繊維製品の調達・販売ルートにおいて、サプライチェーンの中間に位置する商社が、他のプレーヤーを積極的にリードしていくことが重要であると考えており、全体最適を視野にSCM体制を構築していきたい。

JF
TC